

# Evaluation des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen

---



Hannover, 2. Februar 2009

## Gutachten

|                        |                             |   |
|------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Gutachtergruppe</b> | Dr. Gudrun Bachmann         | Universität Basel<br>Vizerektorat Lehre und Studium                         |
|                        | Prof. Dr. Hubert Biedermann | Vizerektor für Finanzen und Controlling<br>Montanuniversität Leoben         |
|                        | Prof. Dr. Ludwig Huber      | Universität Bielefeld<br>Fakultät für Pädagogik (i.R.)                      |
|                        | Prof. Dr. Susanne Ihsen     | Technische Universität München<br>Gender Studies in Ingenieurwissenschaften |
|                        | Prof. Dr. Helmut Kromrey    | Freie Universität Berlin<br>(i.R.)  |

|                     |                      |  |
|---------------------|----------------------|--|
| <b>Koordination</b> | Dr. Torsten Futterer | Zentrale Evaluations- und<br>Akkreditierungsagentur Hannover<br>Wilhelm-Busch-Straße 22<br>30167 Hannover<br>Tel.: (0511) 762 - 8283<br>E-Mail: <a href="mailto:futterer@zeva.org">futterer@zeva.org</a> |
|---------------------|----------------------|--|

## INHALT

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Beurteilung des Evaluationsprozesses .....</b>                         | <b>3</b>  |
| 1.1      | Beurteilung des Selbstberichts.....                                       | 3         |
| 1.2      | Beurteilung der Vor-Ort-Gespräche .....                                   | 3         |
| <b>2</b> | <b>Der Auftrag des ZfH .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3</b> | <b>Die Struktur des ZfH.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4</b> | <b>Die Arbeitsfelder des ZfH .....</b>                                    | <b>7</b>  |
| 4.1      | Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung .....                  | 7         |
| 4.2      | Geschäftsbereich Hochschuldidaktik .....                                  | 8         |
| 4.3      | Geschäftsbereich Karriereentwicklung.....                                 | 9         |
| 4.4      | Geschäftsbereich E-Learning.....  | 10        |
| 4.5      | Arbeitsstelle Gender & Diversity .....                                    | 11        |
| 4.6      | Generelle Empfehlung zu den Geschäftsbereichen.....                       | 11        |
| <b>5</b> | <b>Das Qualitätsmanagementsystem der Universität Duisburg-Essen .....</b> | <b>12</b> |
| <b>6</b> | <b>Fazit .....</b>  | <b>13</b> |
| 6.1      | Stärken.....  | 13        |
| 6.2      | Schwächen.....  | 13        |
| 6.3      | Empfehlungen der Gutachtergruppe.....                                     | 13        |
| <b>7</b> | <b>Kurzlebensläufe der Gutachter(innen) .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>8</b> | <b>Anhang: Stellungnahme des ZfH zum Evaluationsgutachten .....</b>       | <b>18</b> |

## **1 Beurteilung des Evaluationsprozesses**

### **1.1 Beurteilung des Selbstberichts**

Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) reichte im September 2008 einen Selbstbericht zur Evaluation bei der ZEVA ein. Der Bericht orientiert sich an der mit der ZEVA vereinbarten Gliederung und gibt alle beurteilungsrelevanten Bereiche vollständig wieder. Ein umfangreicher Anhang zum Selbstbericht enthält zusätzliche Informationen, die allerdings wegen einer unübersichtlichen Gliederung und einer fehlenden Durchnummerierung nur schwer zu finden sind.

Der Bericht beschränkt sich auf eine deskriptive Darstellung des ZfH, der vier Geschäftsbereiche und der Arbeitstelle. Die Aussagen verbleiben – insbesondere soweit es um das ZfH als Organisationseinheit geht – überwiegend auf wenig konkretem Niveau, so dass der Informationsgehalt insgesamt eher gering ist. Insbesondere lässt der Bericht eine kritische Reflexion eigener Stärken und Schwächen sowie die Ableitung des sich daraus ergebenden Bedarfs an Weiterentwicklung vermissen. Lediglich der Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung führt ein selbstkritisches Stärken-Schwächen-Profil auf. Verwunderlich ist, dass an keiner Stelle auf die Studierenden als die zentrale Zielgruppe für jede Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre Bezug genommen wird.

Hilfreich wären auch Hintergrundinformationen zur Entstehung des ZfH, den Gründen und erwarteten Mehrwerten, den Vorbehalten und Widerständen bei der Zusammenführung der Geschäftsbereiche im Rahmen der Fusion der Universitäten Duisburg und Essen gewesen. Dies hätte auch bei den Vorgaben zur Erstellung des Selbstberichts durch die ZEVA stärker berücksichtigt werden können. Der Selbstbericht weist an verschiedenen Stellen verschieden differenzierte Angaben zu Frauenanteilen aus. Als Hintergrundinformation für eine externe Begutachtung wäre eine gegliederte Übersicht der Frauenanteile (Studentinnen, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, Professorinnen) hilfreich und nützlich gewesen.

### **1.2 Beurteilung der Vor-Ort-Gespräche**

Die Gespräche wurden am 11. und 12. November 2008 in den Räumen des ZfH am Standort Duisburg der Universität Duisburg-Essen durchgeführt. Alle Gesprächsrunden liefen in einer offenen und konstruktiven Atmosphäre ab, wobei viele über den eher unkritischen Selbstbericht hinaus gehende Informationen gewonnen werden konnten. Der Verfahrensablauf wurde vor Ort sehr gut organisiert, so dass die Gutachtergruppe ideale Arbeitsbedingungen vorfand.

Leider blieb eine gesonderte Gesprächsrunde mit Studierenden und/oder Vertretern der organisierten Studierendenschaft im Ablaufplan der ZEVA unberücksichtigt, obwohl das zentrale Thema „Qualität von Studium und Lehre“ eine Einbeziehung dieser Statusgruppe auf jeden Fall hätte vorsehen sollen.

## **2 Der Auftrag des ZfH**

Das ZfH wurde 2005 als zentrale wissenschaftliche Serviceeinrichtung der Universität Duisburg-Essen mit dem Auftrag gegründet, die Universität, die Fachbereiche und die Wissenschaftler(innen) in ihrer Arbeit zu unterstützen. In einem Mission Statement wird dieser Auftrag etwas weiter spezifiziert und auf die Arbeitsfelder des ZfH heruntergebrochen.

Allerdings wird dieser Auftrag nur in einer rein formalen Bestimmung gespiegelt („Das ZfH unterstützt mit seinen Angeboten die Universität, ihre Fachbereiche und Wissenschaftler/innen dabei, hochwertige Leistungen zu erbringen.“) und mit einigen der Aufgaben, die es übernimmt, illustriert, ohne dass zugleich ein Leitbild von „hochwertig“ oder „Qualität“ oder „guter Lehre“ expliziert würde. Ohne klare Zieldefinition aber bleiben die Aussagen für ein Leitbild zu unscharf und sollten vertieft werden. Damit verbunden ist auch die deutliche Hervorhebung des Auftrags und des eigenen Anspruchs des Zentrums. Ein solches – konkreter formuliertes und operationalisierbares – Leitbild erscheint selbst dann notwendig, wenn – wie hier – eine Organisationseinheit ihre Arbeit als reine Dienstleistung versteht und keine normativen Vorgaben machen möchte, denn in Aushandlungsprozesse gehen Qualitätskriterien immer, ohne konkretisierendes Leitbild allerdings nur implizit, ein.

Der explizit erhobene eigene Anspruch des ZfH als *wissenschaftliche* Serviceeinrichtung kann zurzeit nicht erfüllt werden. Die besondere Bedeutung der Wissenschaftlichkeit der Einrichtung wird zwar durch den Selbstbericht und durch Aussagen der Vertreter des ZfH bei den Vor-Ort-Gesprächen betont. Innerhalb der Universität wird das Zentrum allerdings als „reine“ Serviceeinrichtung und Dienstleister wahrgenommen. Der wissenschaftliche Charakter kommt nur punktuell zum Ausdruck. Um das Gewicht einer wissenschaftlichen Einrichtung zu erhöhen, wäre in allen Geschäftsbereichen auf jeden Fall eigene konzeptionelle Arbeit und Urteilsbildung notwendig. Zu deren Fundierung gehören umfassende Recherchen zum state of the art sowie in gewissem Umfang auch eigene Forschungstätigkeit: dies insbesondere für ad-hoc- bzw. institutionelle Untersuchungen (institutional research) zu wahrgenommenen Problemen (z.B. Studienabbruch, Studienbedingungen, Absolventenverbleib) oder zur nachhaltigen Wirkung von Qualitätsverbesserungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen. Eine solcherart naheliegende Forschung wird momentan kaum geleistet. Sie kann angesichts der gegenwärtigen Ausstattung, die weder die Voraussetzungen für eine grundlegende wissenschaftliche Fundierung der Serviceleistungen noch für eigenständiges wissenschaftliches Arbeiten bietet, auch nicht geleistet werden. Die Kompetenz für konzeptionelle Arbeit scheint zwar bei den Mitarbeiter(innen) des Zentrum grundsätzlich vorhanden zu sein; das bestehende Know-how wird zurzeit allerdings von der Universität nicht erkannt oder nicht hinreichend genutzt; auch für die wissenschaftliche Weiterqualifizierung des Personals sind Ressourcen nicht vorgesehen. Für die nach Auffassung der Gutachter notwendige weitergehende Schärfung des Auftrags und Stärkung der Wissenschaftlichkeit sind daher die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen bereitzustellen. In der Mehrheit der Geschäftsbereiche sind zu wenig und zu kurzzeitig befristete Stellen angesiedelt, um über die Erledigung begrenzter Dienstleistungsaufträge hinaus wirken zu können.

Mit dieser eingeschränkten Erfüllung des Auftrags bleibt es auch fraglich, ob die Einrichtung ihrem Namen *Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung* gerecht wird. Dem momentan zu bewältigenden Aufgabenspektrum wäre die Bezeichnung *Zentrum für Qualitätssicherung in der Hochschule* eher angemessen. Beispielsweise gehört es offenbar zurzeit gar nicht zu den expliziten Aufgaben des Zentrums, überhaupt Hochschulentwicklung zu betreiben.

Wie bereits in der allgemeinen Deskription, so finden auch im Auftrag und in den Zielen des ZfH die Studierenden als Anspruchsgruppe derzeit keine Beachtung, obwohl sie eine zentrale Rolle in der überwiegenden Anzahl der Prozesse einnehmen, die Studium und Lehre betreffen. Hier ist nach Ansicht der Gutachtergruppe ein Umdenken im ZfH und bei seinen Auftraggebern not-

wendig, das zur Erhöhung des Stellenwerts von Studierenden im Hochschul- und Qualitätsentwicklungsprozess beiträgt.

Insgesamt empfiehlt die Gutachtergruppe, die Ziele und den Auftrag des ZfH neu und geschärft zu definieren, die Wissenschaftlichkeit und konzeptionelle Arbeit zu stärken und die Erfüllung der Aufgaben durch die Zuweisung der notwendigen Ressourcen nachhaltig zu sichern. Erst dann wird das ZfH zur Hochschul- und Qualitätsentwicklung beitragen können.

Das ZfH ist von seiner Ausrichtung her u.a. prädestiniert, bei der Bolognaform eine zentrale Rolle zu spielen und könnte mit einem entsprechenden Auftrag ausgestattet werden. Die Angebote des ZfH müssten dementsprechend auf die mit Bologna verbundenen Herausforderungen ausgerichtet werden (Stichworte: Kompetenzorientierung, Lernergebnisse, Modularisierung, Selbststudium, Shift from Teaching to Learning). Dieses Potenzial wird derzeit nicht genutzt.

### 3 Die Struktur des ZfH

Das Zentrum ist in vier Geschäftsbereiche und eine Arbeitsstelle gegliedert. Die Geschäftsbereiche Evaluation & Qualitätsentwicklung, Hochschuldidaktik, E-Learning und Karriereentwicklung stellen säulenartig die Hauptarbeitsbereiche dar. Der Bereich Gender & Diversity wurde als Arbeitsstelle eingerichtet, die Querschnittsthemen in Kooperation mit den Geschäftsbereichen bearbeiten soll.

Der Gutachtergruppe fiel auf, dass die an sich vielfachen Interdependenzen zwischen den Säulen eher durch Abgrenzung und Konkurrenz gekennzeichnet ist als durch Kooperation und Synergie. Dies ist vermutlich neben der fehlenden gemeinsamen Zielsetzung auf die funktionale Betonung der einzelnen Geschäftsbereiche zurückzuführen. Diese Verhaltensweisen zeigen sich sowohl innerhalb des ZfH als auch nach außen, also gegenüber anderen Einrichtungen der Universität. Es wird ein *Ownership* von Themen und damit verbundenen starken Grenzziehungen wahrgenommen. Gemeinsame Projekte der Geschäftsbereiche untereinander oder mit benachbarten Einrichtungen der Universität werden im Selbstbericht so gut wie nicht oder in einzelnen Fällen als für die Zukunft geplante, genannt.

Die Bezeichnungen der Säulen erscheint der Gutachtergruppe im Hinblick auf die aktuell ausgefüllten Arbeitsfelder als unpassend: Der Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung nimmt fast ausschließlich Evaluationsaufgaben war, der Geschäftsbereich Karriereentwicklung befasst sich fast ausschließlich mit Mentoring für den wissenschaftlichen Nachwuchs und der Geschäftsbereich E-Learning arbeitet vorwiegend projektbezogen und stößt Entwicklungen in den Fachbereichen an. Der nachhaltige Betrieb der initiierten E-Learning-Produkte wird (falls überhaupt) durch andere Serviceeinrichtungen der Universität unterstützt. Die Arbeitsstelle Gender & Diversity hat keine substanziellen Aktivitäten im Bereich Diversity vorzuweisen. Lediglich der Geschäftsbereich Hochschuldidaktik erfüllt das im Namen vorgegebene Aufgabenspektrum und bringt sich auch in die Konzeptentwicklung ein.

Als problematisch wird (neben der Kapazität; siehe Punkt 2) die personelle Struktur – in Teilbereichen auch die Qualifikation des Personals – angesehen. Die Personalstruktur passt häufig nicht zu den Aufgaben, insbesondere die Homogenität im fachlichen Hintergrund und im Geschlecht sind für die vielfältigen Anforderungen nicht angemessen. Sie scheint eher die historische Genese zu spiegeln als dem gegenwärtigem Aufgabenspektrum zu entsprechen. In den Geschäftsbereichen Evaluation & Qualitätsentwicklung und Karriereentwicklung sowie in der

Arbeitsstelle Gender & Diversity fehlt zudem längerfristig eingestelltes Fachpersonal für konzeptionelle Aufgaben und institutionelle Forschung. Genauer wird darauf in Abschnitt 4 (Arbeitsfelder des ZfH) eingegangen. Eine Aufstockung der personellen Kapazität in Verbindung mit einer Neuausrichtung der Kompetenzstruktur erscheint daher sinnvoll. In diesem Zusammenhang sollte auch eine Unterscheidung in (routinemäßige) Daueraufgaben, projektartige Aufgaben (z.B. Entwicklungsprojekte) und institutionelle Forschung (z.B. zur Vorbereitung strategischer Entscheide oder als Basis für die Konzeptarbeit) vorgenommen werden.

Ein Kritikpunkt der Gutachtergruppe ergibt sich aus der ungleichen Gewichtung der Arbeitsfelder des ZfH. So ist die Organisation der Arbeitsstelle Gender & Diversity mit der Übernahme von Querschnittsaufgaben nicht schlüssig. Auch die Arbeitsfelder der weiteren Geschäftsbereiche könnten für die Bearbeitung von Querschnittsaufgaben als geeignet angesehen werden. So ist beispielsweise die Evaluation in allen Bereichen von essenzieller Bedeutung und könnte damit als Querschnittsaufgabe definiert werden. Ebenso die Möglichkeiten der neuen Informations- und Kommunikationsmedien, was eine Querschnittfunktion des Bereichs E-Learning nahe legen würde. Die ungleiche Gewichtung der Arbeitsfelder setzt sich in der Vertretung im Vorstand des ZfH fort; nur drei der fünf Arbeitsfelder sind im Vorstand vertreten. Die Arbeitsstelle Gender & Diversity und der Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung werden nicht in der Lenkungs- und Entscheidungsebene des ZfH berücksichtigt. Darüber hinaus verfügt die Arbeitsstelle auch über kein eigenes Budget. Empfohlen werden daher eine Aufwertung der Themen Gender & Diversity und eine gleichrangige und -gewichtige Vertretung aller Arbeitsfelder im Vorstand des ZfH.

Die Gutachtergruppe gibt für das ZfH einer umfassenden Neustrukturierung gegenüber einer Detailanpassung den Vorzug.

Sie regt an, die starre Gliederung in Geschäftsbereiche zugunsten einer Organisation in Projekt(bereich)e aufzugeben, die auch wechseln oder sich überlappen können. Denkbar wären beispielsweise prozessorientierte Arbeitsfelder, wie kontinuierliche Lehrevaluation, Entwicklung von Evaluationskonzepten, Einführung neuer Lehr-/Lernformen, etc.

Für den Fall, dass die funktionale Struktur der Geschäftsbereiche beibehalten werden soll, wird auf jeden Fall eine Aufwertung der Arbeitsstelle Gender & Diversity als eigenständiger Geschäftsbereich empfohlen. Der thematische Zuschnitt der übrigen Geschäftsbereiche sollte eingehend geprüft und ggf. grundlegend überarbeitet werden. Idealerweise sollte bei der Restrukturierung auch hier eine prozessuale Sicht eingenommen werden, beispielsweise durch eine Einteilung der Arbeitsfelder in die Prozesse der Qualitätssicherung und -entwicklung. Diese Struktur sollte sich ebenfalls in der Vorstandsstruktur widerspiegeln.

Durch eine Restrukturierung kommen einige Aufgaben auf den Vorstand des Zentrums zu: Zunächst ist eine Festlegung des Kompetenzbereichs für das ZfH notwendig, um das Verhältnis zu anderen zentralen Einrichtungen der Universität zu regeln. Innerhalb des ZfH sollte eine Schwerpunktsetzung für zukünftige Aufgaben erfolgen und, um die Arbeitsbelastung insgesamt zu begrenzen, eine Priorisierung der Anfragen aus der Universität in Verbindung mit einer regelmäßigen bereichsübergreifenden Arbeitsplanung. Im Falle der von den Gutachter(inne)n vorgeschlagenen Reorganisation müsste der Vorstand regelmäßig die Projektstruktur festlegen bzw. revidieren. Nach außen sollte der Vorstand auch die Brücke zum Rektorat und in die Fachbereiche schlagen. Ergänzend sollte die Hochschulleitung durch die Formulierung eines klaren Auftrags im Sinne der strategischen Entwicklung der Universität Duisburg-Essen beitra-

gen (z.B. Beitrag des ZfH zum Diversity Management oder zur Bolognaform) und gemeinsam mit dem ZfH einen Entwicklungsplan samt Leitbild verabschieden. Der Vorstand sollte mit dem Rektorat einen langfristigen Organisations- und Stellenplan festlegen.

## **4 Die Arbeitsfelder des ZfH**

### **4.1 Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung**

Die Arbeitsleistung des Geschäftsbereichs besteht zurzeit im Wesentlichen in der routinemäßigen Durchführung und Auswertung studentischer Lehrveranstaltungsbewertungen, institutionellen Evaluationen und Absolventenbefragungen. Dazu kommen noch einige Befragungsprojekte zu speziellen Themen und in geringem Umfang auch hochschulweite Beratung. Mit dieser Arbeitsleistung, die vorwiegend auf das Erstellen von Fragebögen sowie umfangreiche Datenerhebungen und -auszählungen ausgerichtet zu sein scheint, ist der Geschäftsbereich angesichts der knappen personellen Ausstattung bereits stark belastet. Für weitergehende Tätigkeiten, etwa detaillierte Datenanalysen oder eine Konzeptentwicklung im Bereich Evaluation und Qualitätssicherung/-entwicklung, bleibt keine Zeit. Für eine wissenschaftliche Einrichtung wären aber gerade solche Aufgaben zu erwarten. Eine ausschließliche Bearbeitung von Routine- und Daueraufgaben wird für den Charakter der Einrichtung als nicht ausreichend angesehen. Kritisch erscheint auch, dass die Mitarbeiterinnen nach dem Eindruck der Gutachter(innen) keine Gelegenheit zur eigenen wissenschaftlichen Weiterbildung erhalten und offensichtlich keine Unterstützung dafür durch die Leitung des ZfH erfahren. Promotionsvorhaben sind nur nebenberuflich möglich, laufen zumeist nicht an der Universität Duisburg-Essen und sind thematisch nicht mit den Themen Evaluation und Qualitätsentwicklung verknüpft. Dabei böte sich die in großem Umfang anfallende vielfältige Datenbasis geradezu an, lehr- und studienqualitätsbezogene Fragestellungen theoretisch-wissenschaftlich aufzuarbeiten und empirisch basiert voranzutreiben. In einer ersten (2008 als Onlinepublikation veröffentlichten) gender-orientierten, auf den Einfluss des Geschlechts der Lehrenden fokussierten Analyse wurde dies bereits in Angriff genommen. Inwieweit darüber hinausreichende gender-orientierte Fragestellungen noch vertieft werden, die in einer Projektskizze ‚Geschlechtsspezifische Auswertung studentischer Lehrveranstaltungsbewertungen‘ angesprochen werden, ist im Selbstbericht nicht erkennbar.

Auffallend ist bei den bisher durchgeführten Lehrevaluationen die Vielzahl Auftraggeber-abgestimmter Sonderfragen (im Einsatz sind 65! verschiedene Fragebögen). Um fachübergreifende Auswertungen nicht zu gefährden, sollte darauf geachtet werden, dass ein hinreichend großer Satz evaluationsrelevanter Items als gemeinsamer Kern in allen Fragebögen erhalten bleibt.

Für die Konzeptentwicklung fehlen Personalressourcen. Vier Mitarbeiterinnen, zum Teil auf Teilzeitstellen und mit kurzzeitigen Befristungen, sind zu überlastet, die notwendigen Aufgaben nachhaltig zu erfüllen. Die Bewältigung der Routineaufgaben gelingt nur durch überdurchschnittlich engagierten Einsatz, für darüber hinaus gehende Aktivitäten bleibt keine Zeit. Weiterhin wurde in den Vor-Ort-Gesprächen von Stakeholdern des ZfH die Kritik geäußert, dass der Geschäftsbereich für komplexe Datenanalysen oder die Entwicklung von Instrumenten methodisch nicht gerüstet sei. Die Gutachtergruppe kann diese Kritik nicht überprüfen, empfiehlt der Universität dennoch, die Erweiterung des Teams um eine Mitarbeiterin/ einen Mitarbeiter mit der notwendigen Statistik- und Methodenkompetenz. Dieser Ausbau ist jedoch nur sinnvoll im Zusammenhang mit einer längerfristigen Beschäftigungsperspektive für die Mitarbeiterinnen.

Idealerweise sollten die Daueraufgaben auch von unbefristet angestelltem Personal übernommen werden – befristete Projektstellen sind dafür nicht geeignet.

Der Geschäftsbereich weist eine große Anzahl an Schnittstellen auf, insbesondere zu den Fachbereichen, aber auch innerhalb der ZfH. Die Zusammenarbeit scheint gut zu funktionieren, auch wenn die Fachbereiche den Eindruck großer Nähe des ZfH zum Rektorat haben und sich eher kontrolliert als unterstützt fühlen könnten. Nicht sehr gut ausgebaut stellt sich die Schnittstelle zu den Studierenden dar. Eine dauerhafte Zusammenarbeit hat sich trotz einiger Bemühungen bisher nicht ergeben. Ein Grund dafür wird vom Geschäftsbereich in der hohen Arbeitsbelastung der Studierenden gesehen. Die Gutachter(innen) empfehlen, den Kontakt zu den Studierenden weiterhin aktiv zu suchen und diese intensiv in die Evaluations- und Qualitätsentwicklungsprozesse einzubinden.

Positiv hervorzuheben ist neben dem überdurchschnittlichen Engagement der Mitarbeiterinnen die generelle Zufriedenheit mit der Arbeit des Geschäftsbereichs, die aus unterschiedlichen Bereichen der Universität geäußert wird. Die Kooperation mit anderen Geschäftsbereichen des ZfH sowie mit den ZfH-externen Stakeholdern scheint reibungslos zu funktionieren.

#### **4.2 Geschäftsbereich Hochschuldidaktik**

Der Geschäftsbereich Hochschuldidaktik bietet in der Universität Duisburg-Essen Weiterbildungsangebote für wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) und Professor(inn)en an. Das Programm folgt den in der scientific community der Hochschuldidaktik (etwa der DGHD) entwickelten Strukturen und entspricht voll dem professionellen Standard, wie sich auch in der externen Nachfrage nach Weiterbildungsveranstaltungen und Beratung durch seine Mitarbeiterinnen zeigt. Wahrgenommen werden diese Angebote in der Universität Duisburg-Essen allerdings fast ausschließlich von wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) (ca. ein Viertel der 432 befristeten und aus Haushaltsmitteln finanzierten Beschäftigten nehmen teil), Professor(innen) werden nur in Einzelfällen erreicht. Der Anteil der vom Geschäftsbereich geschulten Tutor(inn)en ist nicht ermittelbar, da Zahlen über insgesamt eingesetzte Tutor(inn)en hochschulseitig offenbar nicht erfasst werden.

Über diese Angebote ist der Geschäftsbereich gut vernetzt mit den Fachbereichen der Universität, mit gut funktionierende Kooperationen und Schnittstellen. Weniger gut funktionieren hingegen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit anderen Geschäftsbereichen des ZfH; insbesondere betrifft dies den Geschäftsbereich Karriereentwicklung. Unterschiedliche Abläufe in den Geschäftsbereichen werden als Grund für das Scheitern mehrerer Kooperationsversuche angeführt. Auch mit anderen Geschäftsbereichen gibt es nur wenige Kooperationen – diese werden nach Ansicht der Vertreterinnen des Geschäftsbereichs auch durch die Leitung des ZfH nicht angemessen unterstützt.

Die Kooperation mit dem E-Learning-Bereich umfasst die Unterstützung bei der Nutzung neuer Medien und Technologien und die Anrechnung der Schulungsangebote in den in den UDE-/NRW-Zertifikaten. Eine inhaltliche Zusammenarbeit bei der Entwicklung der zugrunde liegenden didaktischen Konzepte besteht derzeit nicht. Hier bietet sich eine klare Schnittstelle an. Die schwache Kooperation wird auf unterschiedliche Angebotsformate zurückgeführt.

Als Kooperationspartner außerhalb des ZfH bietet sich in erster Linie das Sachgebiet Personal- und Organisationsentwicklung in der Zentralverwaltung an. Dort werden vorwiegend Weiterbildungen für das Verwaltungspersonal der Universität, allerdings auch wissenschaftliche Weiter-

bildungen, angeboten. Dadurch ergibt sich eine inhaltliche Überschneidung zum Angebot des Geschäftsbereichs Hochschuldidaktik. Kooperationen zwischen dem Geschäftsbereich und dem Sachgebiet gibt es nicht, entsprechende Bemühungen sind mehrfach gescheitert. Verantwortlich dafür werden unterschiedliche Strukturen in den beiden Institutionen gemacht, ohne dass seitens der Hochschul- oder Zentrumsleitung eine Klärung der Situation unterstützt würde. Es fehlt außerdem eine gemeinsame Plattform, auf der alle Weiterbildungsangebote der Universität dargestellt sind, so dass Interessierte sich nur schwer ein Bild über das komplette Angebot und die unterschiedlichen Zuständigkeiten machen können.

Innerhalb des Geschäftsbereichs gibt es keine Forschungsaktivitäten, dafür aber kleinere Entwicklungsprojekte. Promotionsvorhaben von Mitarbeiterinnen sind nur extern verankert, eine Förderung durch das ZfH existiert nicht. Für mehr Engagement im Forschungsbereich wäre nach Ansicht der Mitarbeiterinnen die Anbindung an eine einschlägige Professur notwendig, also eine ähnliche Konstruktion wie im Bereich E-Learning.

Unverständlich ist für die Gutachtergruppe der Umstand, dass die Kompetenz des Geschäftsbereichs Hochschuldidaktik innerhalb der Universität nicht für die Curriculumsentwicklung und für Akkreditierungsangelegenheiten genutzt wird und dass es keine Beteiligung bei Berufungsverfahren und Habilitationen gibt. Das Potenzial und das Know-how des Geschäftsbereichs werden hier bei weitem nicht ausgeschöpft.

Eine Abgrenzung erfolgt auch zum Institut für Optionale Studien (IOS), in dem Schlüsselqualifikationen im Studium vermittelt werden. Eine enge Kooperation mit dieser Einrichtung wäre hier ebenfalls sinnvoll.

#### **4.3 Geschäftsbereich Karriereentwicklung**

Entstanden ist der Geschäftsbereich Karriereentwicklung aus dem ehemaligen Geschäftsbereich Frauenförderung & Gender Mainstreaming, was dem Angebot mit einer starken Fokussierung auf das Thema Frauenförderung noch immer deutlich anzumerken ist. Eine thematisch breitere Aufstellung ist zwar in Planung, es fehlen dafür allerdings nach Auskunft des Geschäftsbereichs die personellen Ressourcen. Dass eine stärkere Berücksichtigung männlicher Kunden möglich ist, zeigt die gut etablierte und sehr beliebte Herbstakademie, die inzwischen einen starken Anstieg der Beteiligung von Männern (von 7 auf 27%) zu verzeichnen hat.

Für einen Geschäftsbereich, der den Namen Karriereentwicklung trägt, scheint der Gutachtergruppe das Angebot zu schmal zu sein. Das Kerngeschäft umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher und schwer zu unterscheidender Mentoring-Programme für weibliche Mitglieder verschiedener Statusgruppen. Dabei tritt der Geschäftsbereich eher als Broker für das Mentoring auf, begleitet und evaluiert allerdings auch die Prozesse. Bundesweit definierte Qualitätsstandards werden dabei nach Aussage des Geschäftsbereichs berücksichtigt. Ein hinreichend breites Angebot im Bereich Karriereentwicklung (z.B. in Form von Beratung, Weiterbildungsangeboten usw.), vor allem für andere Gruppen, wird zurzeit nicht vorgehalten – einige Konzepte befinden sich in der Planung. Dem steht jedoch auch das konkurrierende Angebot anderer Institutionen in der Universität entgegen. Überschneidende Aufgabenbereiche gibt es mit dem Sachgebiet Personal- und Organisationsentwicklung, dem Geschäftsbereich Hochschuldidaktik sowie der Arbeitsstelle Gender & Diversity. Statt sich hier bietende Kooperationsmöglichkeiten zu nutzen, dominiert allerdings eine künstlich erscheinende Abgrenzung und Konkurrenz. Die gemeinsame Arbeit am Aufbau

einer Plattform, die die gesamten Weiterbildungsangebote innerhalb der Universität darstellt, scheint den kleinsten gemeinsamen Nenner für eine Zusammenarbeit darzustellen.

Unklar ist auch das Verhältnis zum Akademischen Beratungs-Zentrum Studium und Beruf (ABZ), das für die Studierenden ein inhaltlich ähnliches Angebot liefert. Vom ABZ wird in diesem Zusammenhang von einer „guten Aufgabentrennung“ gesprochen, nicht jedoch von Synergien und Kooperationen.

#### **4.4 Geschäftsbereich E-Learning**

Im Gegensatz zu anderen Geschäftsbereichen werden im Bereich E-Learning praktisch keine Routineaufgaben erledigt, sondern Projekte initiiert sowie Fördermaßnahmen lanciert und begleitet. Die projektbezogene Arbeit ist nicht vorrangig auf Nachhaltigkeit angelegt, es soll eher der Anstoß für E-Learning-Aktivitäten gegeben werden. So wurden beispielsweise 52 Innovationsprojekte gemeinsam mit den Fachbereichen bearbeitet. Nach der Beendigung der Projekte erfolgt keine weitergehende Betreuung der Kunden durch den Geschäftsbereich. Diese Aufgaben werden dann beispielsweise durch das ZIM (Zentrum für Informations- und Mediendienste), insbesondere durch die dort angesiedelte E-Kompetenz-Agentur, übernommen. Zur E-Kompetenz-Agentur im ZIM gibt es insgesamt einen sich überschneidenden Aufgabenbereich, denn in der Gesamtpalette der E-Services des ZIM sind auch Aktivitäten im E-Learning-Bereich enthalten. Allerdings arbeitet das ZIM nicht nur projektbezogen, sondern eher auf Basis routinemäßiger Daueraufgaben. Mit dieser Aufgabenstruktur müsste streng genommen die E-Kompetenz-Agentur im ZfH integriert werden, denn dort werden Serviceaufgaben zur nachhaltigen Integration der E-Learning-Produkte in die Studienprogramme wahrgenommen, die laut Selbstbericht eigentlich im ZfH beheimatet sein sollten. Der Geschäftsbereich E-Learning passt mit der Projektarbeit derzeit (noch) nicht in das Profil des ZfH und arbeitet mit den anderen Geschäftsbereichen nach dem Eindruck der Gutachtergruppe auch nur punktuell zusammen. Soweit es in ihm um die Weiterentwicklung der Lehre bzw. einen Beitrag zur guten Lehre geht, müssten seine Aktivitäten eigentlich als Teil einer übergreifenden hochschuldidaktischen Konzeption geplant und reflektiert werden. Das scheint aber nicht der Fall zu sein.

Der Geschäftsbereich E-Learning unterscheidet sich von den anderen Geschäftsbereichen auch durch die personelle Aufstellung. Die Leitung liegt in den Händen eines Professors der Universität Duisburg-Essen – ein Umstand, der dem Geschäftsbereich einige Vorteile verschafft. Die Verknüpfung der Professur mit der zentralen Einrichtung ZfH ermöglicht zum einen die wissenschaftliche Fundierung der Tätigkeit und schafft gute Möglichkeiten zur Einwerbung und Bearbeitung von Drittmittelprojekten. Zum anderen wird durch die Verknüpfung mit dem Wissenschaftsbetrieb die Akzeptanz des Geschäftsbereichs in den Fachbereichen gesteigert. Die Gefahr, dass der Service- und Dienstleistungsanspruch dabei in den Hintergrund gedrängt wird, ist jedoch gegeben. Es wird daher empfohlen, nachhaltige Serviceleistungen auch für diesen Geschäftsbereich im Blick zu behalten.

Der Geschäftsbereich ist im Übrigen auch personell gut ausgestattet – ohne die Fachbereiche zu belasten, denn die Stellen werden in der Regel über Drittmittel finanziert. Positiv ist hier anzumerken, dass die Mitarbeiter(innen) die Gelegenheit zur Promotion haben und diese auch im ZfH bzw. am Lehrstuhl des Leiters des Geschäftsbereichs bearbeiten können. Anders als in den anderen Geschäftsbereichen gibt es hier also die Möglichkeit, aktiv zu forschen.

Die Gestaltung von E-Learning folgt denselben Regeln wie die Gestaltung guter Lehre. Hochschuldidaktik und E-Learning müssen dementsprechend hinsichtlich inhaltlich-didaktischer Konzepte aufeinander abgestimmt sein. E-Learning ist im engeren Sinne ein Teilbereich der Hochschuldidaktik. Die Einteilung in zwei Geschäftsbereiche ist daher irritierend. De facto nimmt der Geschäftsbereich E-Learning derzeit bereits einen hochschuldidaktischen Auftrag wahr. Er führt neue Lehr- und Lernformen in die Studienprogrammen ein und wirkt damit *strukturell* (hochschuldidaktische *Lehrentwicklung*). Die Hochschuldidaktik hat hingegen die Qualifizierungsprogramme als Schwerpunkt und wirkt in diesem Sinne *ad personam* (hochschuldidaktische *Personalentwicklung*). Dieser Aspekt sollte bei der Restrukturierung berücksichtigt werden.

#### 4.5 Arbeitsstelle Gender & Diversity

Mit der Umwidmung des Geschäftsbereichs Frauenförderung & Gender Mainstreaming in den Geschäftsbereich Karriereentwicklung wurde die Arbeitsstelle Gender & Diversity eingerichtet. Ein Vorstandsbeschluss hat sich gegen die Gründung eines weiteren Geschäftsbereichs (als fünfte Säule im ZfH) ausgesprochen. Begründet wurde das durch die Querschnittsthematik, die mit Gender & Diversity in alle übrigen Arbeitsfelder eingebracht werden kann. Allerdings trifft diese Argumentation ebenso für alle anderen Arbeitsfelder zu. Auch die Evaluation oder das E-Learning können inhaltlich in die übrigen Bereiche eingebracht werden.

Es ist nicht ersichtlich, wie der Ansatz, Gender & Diversity konsequent als Querschnittsthema in alle Geschäftsbereiche zu integrieren, umgesetzt wird. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass die Arbeitsstelle von einzelnen Geschäftsbereichen zur Kooperation eingeladen wird, nicht aber umgekehrt und selbstständig für die Projekte der Geschäftsbereiche, im Sinne eines Gender & Diversity mainstreaming, Kooperationsvorschläge einbringt. Sowohl hierarchisch als auch finanziell ist die Arbeitsstelle den Geschäftsbereichen nachgeordnet, die Rolle des neu geschaffenen Amtes einer Vizerektorin für Diversity ist noch nicht geklärt. Für die Mitarbeiterinnen der Arbeitsstelle ergibt sich außerdem das Problem, dass die Arbeitsstelle, wie auch der Geschäftsbereich Evaluation & Qualitätsentwicklung, nicht im Vorstand des ZfH vertreten ist.

Die inhaltliche Ausgestaltung wird dem Namen der Arbeitsstelle nicht gerecht. Zwar werden Gender-Themen sehr ausführlich und zur Zufriedenheit aller Kooperationspartner bearbeitet, das Thema Diversity wird jedoch nicht in gleichem Maße berücksichtigt. Dagegen spricht zum einen die personelle Kapazität, zum anderen aber auch die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit der Mitarbeiter(innen). Im Themenspektrum Diversity, das die für die Universität Duisburg-Essen sehr bedeutsamen Bereiche Migration und bildungsferne soziale Schichten umfasst, wird von der Gutachtergruppe zurzeit keine hinreichende Kompetenz erkannt.

#### 4.6 Generelle Empfehlung zu den Geschäftsbereichen

In keinem der Arbeitsfelder des ZfH hat bisher eine systematische Evaluation der eigenen Arbeit, die auch die längerfristigen Wirkungen zu erfassen versuchte, stattgefunden. Das bedeutet, dass die qualitätsverbessernde und -entwickelnde Funktion, die das ZfH in der Universität haben soll, ZfH-intern nicht greift. Es wird daher empfohlen, ein Qualitätsmanagementsystem mit entsprechenden Regelkreisen (KVP) zunächst für das ZfH zu installieren, bevor eine Ausweitung auf die gesamte Universität stattfindet.

Im Entwicklungsplan des ZfH wird die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes für die Lehre genannt. Die Gutachtergruppe ist der Meinung, dass ein solches Leitbild mit gemeinsamen Zielvorstellungen die Chance bieten würde, die bislang unabhängig voneinander angebotenen Dienstleistungen der einzelnen Geschäftsbereiche zu einem aufeinander abgestimmten gemeinsamen Angebot des ZfH weiterzuentwickeln. Dies gilt insbesondere für die Geschäftsbereiche

- Hochschuldidaktik: *Was wird unter guter Lehre verstanden?*
- E-Learning: *Wie tragen die neuen Medien zu diesem Qualitätsverständnis bei?*
- sowie Evaluation & Qualitätsentwicklung: *Wie kann das, was unter guter Lehre verstanden wird, gemessen werden?*

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes ist, dass es von der gesamten Organisation im Sinne einer gemeinsamen Lehrkultur getragen wird. Die Gutachtergruppe empfiehlt deshalb, neben der Hochschuldidaktik auch die anderen Geschäftsbereiche und weitere Angehörige der Universität (Angestellte und Studierende) in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen.

## 5 Das Qualitätsmanagementsystem der Universität Duisburg-Essen

Im Rahmen dieses Evaluationsverfahrens konnte das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) der gesamten Universität Duisburg-Essen nicht eingehend geprüft werden, da ein solches System die gesamte Institution umfasst, insbesondere die Leitungsebene der Hochschule und die Strukturen und Prozesse in den dezentralen Einrichtungen (Fakultäten oder Fachbereiche). Das aktuelle Verfahren bezieht sich im Kern jedoch nur auf die Beteiligung des ZfH an einem solchen System.

Die im Selbstbericht geschilderte Planung der Universität Duisburg-Essen, dass das ZfH eine zentrale Rolle im QM-System der Hochschule einnehmen soll, wird grundsätzlich begrüßt. Das ZfH kann nach Ansicht der Gutachtergruppe ein wichtiger Baustein in einem noch aufzubauenen QM-System sein, ist in der derzeitigen Situation jedoch nicht in der Lage die erforderlichen Aufgaben zu erfüllen. Insbesondere die Personalstruktur (auf kurze Zeiträume befristete Stellen, Qualifikationshintergründe), die fehlenden Möglichkeiten zur konzeptionellen Arbeit wie auch der Kompetenzrahmen stehen dem im Wege. Obwohl an der Universität Duisburg-Essen viele Elemente der Qualitätssicherung vorgehalten werden, steht der Nachweis eines umfassenden und funktionsfähigen QM-Systems noch aus. Insbesondere war an der Universität – zumindest auf den ersten Blick – noch keine kommunizierbare Qualitätskultur zu erkennen. Das ZfH könnte jedoch, in verändertem Zuschnitt, durchaus als Motor oder Kristallisationspunkt für den Aufbau eines QM-Systems und der Entwicklung der Qualitätskultur geeignet sein.

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die von der Hochschule ins Auge gefasste Systemakkreditierung eher als langfristiges Projekt anzulegen, da der Aufbau eines die Gesamtaufgaben in Lehre, Forschung, Weiterbildung und Verwaltung umfassenden QM-Systems vermutlich noch einige Zeit in Anspruch nehmen wird. Zu überlegen wäre darüber hinaus, ob sich die Hochschule bei der Entwicklung des Systems in Form eines Quality Audits unterstützen lassen sollte. In diesem Verfahren sollte die Universität Duisburg-Essen im gesamten Aufbau betrachtet werden. Eine Reduktion auf das ZfH ist dabei unzureichend. In diesem Zusammenhang ist es auch notwendig, den Prozess der Einrichtung neuer Studiengänge und der Pflege bereits bestehender Studienangebote eingehender zu betrachten und das Potenzial des ZfH dafür zu nutzen.

## 6 Fazit

### 6.1 Stärken

- Das ZfH erfüllt als zentrale Einrichtung der Universität sinnvolle und wichtige Aufgaben zur Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre
- Das ZfH kann auf die Leistungen sehr engagierter und motivierter Mitarbeiter(innen) zurückgreifen
- Durch das ZfH wurden in der Universität viele Entwicklungen und Diskussionen angestoßen
- Sowohl das ZfH als auch die Universität Duisburg-Essen sind infolge der organisatorischen Verschmelzung beider Universitäten sehr junge Institutionen, die sich in einem Veränderungsprozess befinden

### 6.2 Schwächen

- Das ZfH hat keinen klaren Auftrag und kein dem Selbstverständnis dienendes detailliertes Leitbild.
- Die Ziele des ZfH sind nicht klar genug definiert.
- Das ZfH besitzt weder eine klare strategische Ausrichtung noch eine darauf aufbauende, zwischen den Fachbereichen abgestimmte, mehrjährige Programmplanung.
- Das ZfH kann dem Attribut der Wissenschaftlichkeit nicht gerecht werden, weil weder seine Ausstattung noch sein Auftrag entsprechend ausgelegt sind und das bereits vorhandene Potenzial in den Arbeitsbereichen nicht ausgeschöpft wird.
- In der internen Struktur des ZfH dominieren funktionale Abgrenzungen und Hierarchien zwischen den Arbeitsbereichen, die Kooperationen und Synergien stark beeinträchtigen.
- Überschneidungen in den Aufgabenbereichen und Zuständigkeiten innerhalb des ZfH und zu anderen zentralen Einrichtungen der Universität gehen mit mangelhafter Kommunikation und Kooperation einher.
- Sowohl dem ZfH als auch den dort beschäftigten Mitarbeiter(innen) fehlt zurzeit die Perspektive für nachhaltige Planungen und die eigene Weiterentwicklung.

### 6.3 Empfehlungen der Gutachtergruppe

- Der Auftrag des ZfH sollte neu und geschärft definiert werden, unter Berücksichtigung der strategischen Planung der Universität, der Wissenschaftlichkeit der Einrichtung und der Zuweisung der notwendigen Ressourcen zur nachhaltigen Erfüllung der Aufgaben.
- Das ZfH sollte in den Stand gesetzt werden, auf wissenschaftlicher Grundlage Leitbilder und Kriterien von „Qualität“ (insbesondere „Qualität der Lehre“) und Konzeptionen und Methoden der Qualitätsentwicklung zu elaborieren und auch längerfristig zu evaluieren.
- Die Aufgaben und Angebote des ZfH sollten im Zusammenhang mit den strategischen Zielen und gesamtuniversitären Reformprojekten der Hochschule stehen und von der Universität dementsprechend genutzt werden.

- Es sollte eine grundlegende Neustrukturierung des ZfH zugunsten einer Organisation in Projekten bzw. Projektbereichen vorgenommen werden, die sich idealerweise an den Prozessen der Qualitätssicherung und -entwicklung orientiert.
- Sowohl die Einrichtung als auch deren Arbeitsfelder und Bereiche sollten entsprechend der tatsächlichen Aufgaben und Angebote bezeichnet werden.
- Das Verhältnis zu anderen zentralen Einrichtungen der Universität sollte geklärt und auf Kooperation und die Nutzung von Synergien ausgerichtet werden.
- Die Arbeit des ZfH sollte längerfristig einer kontinuierlichen und systematischen Evaluation unterzogen werden, verbunden mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für das ZfH.
- Das ZfH sollte weiterhin als Ausgangspunkt für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für die gesamte Universität genutzt werden.
- Eine Systemakkreditierung der Universität Duisburg-Essen sollte als längerfristiges Vorhaben angelegt werden, eventuell unterstützt durch ein Quality Audit auf Hochschulebene.

## 7 Kurzlebensläufe der Gutachter(innen)

### Dr. Gudrun Bachmann

1966 geboren in Bad Urach

1987-1993 Studium der Biologie an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen; Abschluss:  
Diplom

1991-1992 Wissenschaftliche Hilfsassistentin am Lehrstuhl für Biokybernetik der Universität  
Tübingen

1993-1997 Wissenschaftliche Angestellte beim Klinikum der Universität Tübingen als Projekt-  
leiterin für computergestützte Diagnosemethoden

1994-1997 Doktorarbeit an der Universität Tübingen

1998 Wissenschaftliche Angestellte am Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wis-  
sensverarbeitung in Ulm (FAW)

Seit 1999 Leiterin E-Learning im Rektorat der Universität Basel

Seit 2006 Leiterin Curricula- und Lehrentwicklung (Phil.-Nat.) im Rektorat der Universität Basel

### Prof. Dr. Hubert Biedermann

1953 geboren in Kensington/London, GB

1973-1979 Studium an der Montanuniversität Leoben Studienrichtung Hüttenwesen, Studien-  
zweig Betriebs- und Energiewirtschaft

1972-1979 Längere Auslandsaufenthalte in Schweden und der Bundesrepublik Deutschland  
mit Arbeiten in Konstruktions- und Entwicklungsabteilungen (Fa. Siemens, AEG)

1979 Graduierung zum Diplom-Ingenieur

1980-1990 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften

1983 Promotion zum Dr.mont.

1988-1989 Habilitation Fachgebiet "Industriebetriebslehre"

1990-1993 Hauptabteilungsleiter für Betriebswirtschaft (Rechnungswesen, Organisation und  
EDV) der Montanwerke Brixlegg Ges.m.b.H.

ab 1991 Lehraufträge an der TU Wien (Institut für Fertigungstechnik) und an der Universität  
Innsbruck (Institut für Industrie- und Fertigungswirtschaft)

1993-1995 Gastprofessor an der Universität Innsbruck, Institut für Industrie und Fertigungs-  
wirtschaft

1995 ordentlicher Professor für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften

1995-2003 Institutsvorstand des Institutes für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften an der  
Montanuniversität Leoben

1996-2000 1. Vizerektor der Montanuniversität Leoben, zuständig für die Bereiche Budgetie-  
rung, Ressourcen (Personal, Räume, Gebäude), Kostenrechnung, Controlling und Umwelt-  
schutz

Seit 2003 Leiter des Departments Wirtschafts- und Betriebswissenschaften mit den Lehrstüh-  
len Wirtschafts- und Betriebswissenschaften und Industrielogistik sowie Vorstand des Lehr-  
stuhles Wirtschafts- und Betriebswissenschaften

Vizerektor für Finanzen und Controlling

### **Prof. Dr. Ludwig Huber**

1937 geboren

1956-1963 Studium der Klassischen Philologie und Ev. Theologie in Freiburg i.B., Hamburg, Tübingen, London

1963 Promotion in Klassischer Philologie in Tübingen

1963-1965 Lektor im Artemis Verlag Zürich

1965-1967 Studienreferendariat und 2. Staatsexamen in Bielefeld

1967-1969 Wissenschaftlicher Assistent am Pädagogischen Seminar der Universität Göttingen

1969-1970 Wissenschaftlicher Assistent in der Arbeitsstelle Pädagogik und der Projektgruppe Oberstufen-Kolleg – Laborschule der Universität Bielefeld

1971-1989 Professor für Hochschuldidaktik und mehrfach Geschäftsführender Direktor am Interdisziplinären Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Hamburg

1982-1984 Vizepräsident der Universität Hamburg

seit 1989 Professor für Pädagogik (Wissenschaftsdidaktik) an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld

bis 2002 Wissenschaftlicher Leiter des Oberstufen-Kollegs des Landes Nordrhein-Westfalen an der Universität Bielefeld.

### **Prof. Dr. Susanne Ihnen**

1964 geboren in Bielefeld

1986-1994 Studium der Sozialwissenschaften an der Universität-Gesamthochschule Duisburg und der RWTH Aachen, Abschluss: Magistra Artium

1994-1999 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Hochschuldidaktischen Zentrum (HDZ) und Lehrstuhl Informatik im Maschinenbau (IMA), RWTH Aachen

1999 Promotion; Abschluss: Dr. phil.

1999-2001 Wissenschaftliche Mitarbeiterin der VDI-Hauptgruppe „Der Ingenieur in Beruf und Gesellschaft“, Verein Deutscher Ingenieure Düsseldorf

2001-2004 Leiterin der Abteilung Beruf und Karriere, Verein Deutscher Ingenieure Düsseldorf

2004-2005 Lehrauftrag im Fachbereich Produktionstechnik der FH Köln

Seit 2004 Professorin für Gender Studies in Ingenieurwissenschaften an der TU München, Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik

### **Prof. Dr. Helmut Kromrey**

1940 geboren in Groß-Koschlau/Ostpreußen

1968 Externen-Abitur („Nichtschüler-Reifeprüfung“)

bis 1975 Berufstätigkeit in Industrie, Presse und Rundfunk sowie Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität zu Köln, Abschluss Dipl.-Volksw. sozialw. Richtung

ab 1975 Bearbeiter eines stadtsoziologischen Forschungsprojekts, wiss. Mitarbeiter an der Abteilung Raumplanung der Universität Dortmund sowie Akad. Rat an der Ruhr-Universität Bochum

1978 Promotion an der Universität Dortmund (Dr. rer. pol. Raumplanung)

1987 Habilitation an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität; venia legendi für "Empirische Sozialforschung"

1991 Ernennung zum apl. Professor an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum  
1994-2004 Professor für Soziologie und Empirische Sozialforschung am Institut für Soziologie der Freien Universität Berlin  
seit 1.10.2004 im Ruhestand  
April 2005 Adjunct Professor of Sociology der Graduate School of Management der Universität Educatis (Altdorf/Schweiz)

## **8 Anhang: Stellungnahme des ZfH zum Evaluationsgutachten**

*(Die Stellungnahme des ZfH zum Evaluationsgutachten ist am 27.02.2009 bei der ZEVA eingegangen.)*

## Stellungnahme des ZfH zu dem Gutachten der ZEvA

### 1. Anmerkungen zum Evaluationsprozess

Das ZfH hat verschiedene Ansätze der Rückmeldung auf seine Leistungen und Prozesse sowie der Selbstreflexion eingeführt. Es lässt sich z. B. einmal jährlich durch seinen wissenschaftlichen Beirat mit internen und externen Expert/inn/en beraten oder hat im April 2008 einen 2-tägigen internen Workshop zur kritischen Analyse und Optimierung seiner Arbeiten durchgeführt. Vor diesem Hintergrund wurde auch die externe Evaluation des ZfH als Chance begriffen, die eigene Arbeit gegenüber ausgewiesenen Expert/inn/en auf den Prüfstand zu stellen und die Rückmeldungen für die weitere Entwicklung konstruktiv zu nutzen.

Im Zusammenhang mit der Evaluation konnte insgesamt ein positiver interner Prozess gestaltet werden. Den Analysen und Rückmeldungen der Gutacher/innen vor Ort und in dem schriftlichen Gutachten wurde offen und aufgeschlossen begegnet. Die wesentlichen Aussagen zu den Stärken, vor allem aber zu den strukturellen und inhaltlichen Schwächen in den Abschnitten 1-3 können nachvollzogen und geteilt werden (s. u.). Als bedauerlich wird empfunden, dass das Gutachten im Abschnitt 4 zu den Arbeitsfeldern des ZfH zum Teil Wertungen enthält, die nicht nachvollzogen werden können und auf einige Mitarbeiter/innen demotivierend wirken.

Insgesamt wird das Gutachten als nützlich begriffen, die Einbindung des ZfH in das durch das Rektorat zu gestaltende Führungssystem der Universität (Auftrag, Abgrenzung und Klärung der Zuständigkeiten mit anderen Einrichtungen) neu zu definieren und auf dieser Basis dann die interne Entwicklung in Abstimmung mit dem Rektorat voranzutreiben.

Im Folgenden werden die wesentlichen Aussagen des Gutachtens im Hinblick auf notwendige Konsequenzen und Folgerungen dargestellt und kommentiert.

### 2. Der Auftrag des ZfH

#### **Analysen und Empfehlungen der Gutachter/innen:**

Der Auftrag, die Ziele und die strategische Ausrichtung des ZfH sind unklar, eine fortlaufende Vernetzung zu den strategischen Zielen der UDE wird vermisst.

Insgesamt empfiehlt die Gutachtergruppe, die Ziele und den Auftrag des ZfH neu und geschärft unter Einbeziehung der strategischen Planung der UDE zu definieren. Dabei ist das Verhältnis von Wissenschaftlichkeit und Serviceorientierung zu klären. Die Gutachtergruppe empfiehlt eine Stärkung der Wissenschaftlichkeit und der Möglichkeit konzeptionellen Arbeitens. Die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben ist durch die Zuweisung der notwendigen Ressourcen nachhaltig zu sichern. Erst dann wird das ZfH zur Hochschul- und Qualitätsentwicklung beitragen können.

Nach Auffassung des Vorstands muss die Klärung des Auftrags und der Ziele des ZfH durch den Auftraggeber, also das Rektorat, erfolgen. In diesem Zusammenhang sind auch Aufgabenüberschneidungen zu anderen Einrichtungen der Hochschule einzubeziehen und neue Festlegungen zu treffen. Dringender Klärungs- und Entscheidungsbedarf, der durch die Hochschulleitung zu erfüllen ist, besteht nach Auffassung des ZfH-Vorstandes insbesondere hinsichtlich des Aufgabenzuschnitts des SG Personal- und Organisationsentwicklung in der Verwaltung der UDE.

Auf dieser Basis kann anschließend die interne Reorganisation des ZfH und seine stärkere Ausrichtung auf strategische Projekte des Rektorats erfolgen. Der ZfH - Vorstand wird dazu eine Diskussionsvorlage für das Rektorat erarbeiten.

Für die Schärfung der Zielsetzung und des Auftrages des ZfH ist der Hochschulentwicklungsplan, der zurzeit im Rektorat formuliert wird, von wesentlicher Bedeutung, insbesondere im Hinblick auf diejenigen strategischen Projekte, mit denen das ZfH beauftragt werden oder zu denen es zu arbeiten soll.

### 3. Die Struktur des ZfH

#### **Analysen und Empfehlungen der Gutachter/innen:**

Die funktionale Betonung der Arbeitsbereiche und die damit einhergehende „Versäulung“ stehen der Aufgabenerfüllung des ZfH entgegen. Es bestehen Aufgabenüberschneidungen und mangelnde Kooperation zwischen den Arbeitsbereichen im Zentrum sowie zu anderen Einrichtungen der UDE.

Die Gutachtergruppe gibt für das ZfH einer umfassenden Neustrukturierung gegenüber einer Detailanpassung den Vorzug.

Sie regt an, die starre Gliederung in Geschäftsbereiche zugunsten einer Organisation in Projekt(bereich)e aufzugeben, die auch wechseln oder sich überlappen können.

Der Vorstand schließt sich der Analyse der Gutachter/innen in diesen Punkten an. Die Versäulung innerhalb des ZfH wird seit langem als ein Problem angesehen, dessen Ursachen vor allem in der Historie zu suchen sind – dem Zusammenfügen einzelner Einheiten der Hochschule in dem neuen Konstrukt ZfH. In den einzelnen Bereichen gab und gibt es unterschiedliche Arbeitsweisen und Routinen. Ein gemeinsames Grundverständnis musste erst erarbeitet werden, unübersehbare Kommunikationsprobleme gelöst werden. Der dazu eingeleitete Organisationsentwicklungsprozess konnte bis zum Zeitpunkt der Evaluation nicht abgeschlossen werden und erschwerte eine einheitliche Darstellung des ZfH. Dass die Gutachter/innen diese Situation deutlich erkannten und bemängelten, verwundert nicht.

Im ZfH-Vorstand besteht Einigkeit darüber, die Anregungen der Gutachter aufzunehmen und den Säulencharakter der Geschäftsbereiche, durch die integrierte Angebote und Synergien verhindert werden, abzubauen. Eine praktikable Lösung könnte eine stabile Grundstruktur mit „Standardprodukten“, geordnet nach Arbeitsfeldern analog zu den jetzigen Geschäftsbereichen, sein, die sich funktional mit zeitlich befristeten projektförmigen Organisationsformen verbinden lässt. Die bereits bestehenden bereichsübergreifenden Aktivitäten sollen gestärkt werden. Auf diese Weise wäre auch die erwünschte Verknüpfung mit den strategischen Rektoratsprojekten leichter herstellbar.

Auf neuere Anfragen aus dem Rektorat hinsichtlich eines Supports durch das ZfH sind bereits bereichsübergreifend Aktivitäten in Gang gebracht worden (Unterstützung bei der Einführung eines Mentoring-Systems für Studierende; Unterstützung bei der Einführung des Diversity Managements und bei der Ausbildung der Promovierenden), die durch weitere Projekte auszubauen sind.

### 4. Die Arbeitsfelder des ZfH

Der Vorstand des ZfH hat die Geschäftsbereiche darum gebeten, zu den sie betreffenden Ausführungen des Gutachtens Stellung zu nehmen. Diese werden nachfolgend

wiedergegeben. Im Einzelnen wird sich der Vorstand auf dieser Basis mit der erforderlichen internen Reorganisation des ZfH befassen.

#### 4.1 Geschäftsbereich Evaluation und Qualitätsentwicklung

Die Beurteilung des GB E & QE ist von dem Eindruck der Gutachter/innen geprägt, dass die Mitarbeiter/innen hauptsächlich mit Datenerhebung befasst sind. Tatsächlich hat dieser Bereich insofern an Bedeutung gewonnen, als Lehrende, einzelne Organisationseinheiten wie etwa Fachbereiche sowie Hochschulen insgesamt zunehmend ihre Leistungen kennzahlengestützt nachweisen müssen. Mit der im GB vorhandenen Befragungssoftware und dem Methodenwissen soll auch weiterhin dahingehende Unterstützung für die UDE geleistet werden. Von den insgesamt 2,5 WMA-Stellen sind ca. 0,75 der Fragebogenentwicklung und Datenerhebung zuzurechnen, damit werden die studentische Veranstaltungsbewertung, Absolvent/inn/enstudien sowie Befragungen im Rahmen der institutionellen Evaluation (z. B. MA- und Kundenbefragungen) abgedeckt. Der Auswertungstiefe ist damit sicher eine kapazitive Grenze gesetzt. Allerdings haben den GB in dieser Hinsicht noch keine negativen Rückmeldungen der Auftraggeber erreicht, vielmehr wird stets besonderen Auswertungswünschen entgegen gekommen. Für den Bereich der Qualitätsentwicklung und der dazugehörigen hochschulweiten Beratung werden 1,75 WMA-Stellen eingesetzt. Durch das Verfahren der institutionellen Evaluation, das alle Organisationseinheiten durchlaufen, wird zwar kein vorgefertigtes einheitliches Verständnis von Qualität in die UDE getragen, aber dafür eine Grundhaltung zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung anhand von der jeweiligen Einheit angepassten Qualitätsmaßstäben, die zusammen mit dem ZfH erarbeitet werden. Dieser Ansatz trägt den spezifischen Bedingungen einer jeden Einheit Rechnung und liefert Wissen über Prozesse und Leistungen, das tatsächlich für die Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen nutzbar ist. Darüber hinaus hat dieses Vorgehen entscheidend zur Akzeptanz des Verfahrens beigetragen und entspricht dem vom Gründungsrektorat erteilten Auftrag.

Die Gutachter/innen beschreiben zu Recht die insgesamt zu knappe Personalausstattung des GB und die daherrührende dauerhafte Überlastung. Insbesondere die gesetzlich oder durch Akkreditierung vorgeschriebenen Aufgaben (studentische Veranstaltungsbewertung, Absolvent/inn/enbefragungen, Evaluation) sollten dauerhaft gesichert sein. Darüber hinaus wünscht sich der GB ausreichend Kapazitäten, um im Bereich QM weiterhin federführend in der Hochschullandschaft zu bleiben. Das ZfH wird dem Rektorat dazu zeitnah entsprechende Konzepte vorlegen. Der Empfehlung, weiterhin die Zusammenarbeit mit den Studierenden zu suchen, wurde bereits in einem größeren Antrag zu Weiterentwicklung der Lehrevaluation entsprochen. Zudem wird der GB zwei wissenschaftliche Hilfskräfte einstellen, die ihre empirisch angelegten Promotionen im Themenfeld Evaluation ansiedeln werden. Inzwischen wurde vom Rektorat eine systematische Anbindung des GB an den Prozess der Einrichtung und (Re-)Akkreditierung von Studiengängen initiiert.

#### 4.2 Geschäftsbereich Hochschuldidaktik

Das Team HD sieht sich durch das Gutachten in seiner Arbeit zutreffend wahrgenommen. Hochschuldidaktische Angebote und ihre Institutionalisierung können ihr Potenzial und ihre reflexive Wirkung durch die Mitwirkung der Akteursgruppen im Bereich Studium und Lehre entfalten. Die wissenschaftsfundierte Dienstleistung durch die Qualifizierungsangebote und Beratung sowie die innovativen Projekte gemeinsam mit anderen Organisationseinheiten, insbesondere mit den Fachbereichen, führen zu einem Alleinstellungsmerkmal hochschuldidaktischer Einrichtungen, das eine Institutionalisierungsform innerhalb der Hochschule zwischen Verwaltung und Wissenschaft fordert, die bisher so nicht strukturell im HG existiert. Es werden eher innerinstitutionelle Erkenntnisse gewonnen, die zur Weiterentwicklung und Steuerung der Hochschule genutzt werden können, die aber wissenschaftsnah produziert

und verwertet, nicht aber verwaltungstechnischer Art sind. Der GB HD an der UDE erfüllt mit seiner Institutionalisierungsform die Empfehlungen des Wissenschaftsrates nach der hochschulische Weiterbildungseinrichtungen von nicht-professoralem Personal geleitet werden, keine Fachdisziplin bilden, keine Forschungsaufgaben leisten und keine Qualifizierungsstellen für wissenschaftlichen Nachwuchs bereitstellen (vgl. WR 2008, S. 69). Das Team HD befürwortet die derzeitige Institutionalisierungsform ohne professorale Führung, da mit der Koppelung an eine Professur das Potential der Mitarbeiter/innen in andere Prozesse geleitet wird und dem Kerngeschäft der hochschuldidaktischen Aus- und Weiterbildung nicht mehr im vollen Umfang zur Verfügung gestellt werden könnte.

Neben der Stellungnahme zur Institutionalisierung der HD an der UDE möchten wir inhaltliche Anmerkungen zu den zfh- und uni-internen Kooperationen machen:

1. Mit dem E-Learning-Bereich besteht inzwischen eine gute Kooperation. Es finden gemeinsame Absprachen und arbeitsbezogene Besprechungen statt. Angebote aus dem E-Learning wurden für die hochschuldidaktische Weiterbildung auch curricular integriert.
2. Kooperationen zwischen dem GB Hochschuldidaktik und dem SG PE in der Verwaltung gibt es in Zusammenhang mit der konzeptionellen Entwicklung einer universitätsweiten Weiterbildungsplattform, deren Umsetzung in der Verantwortung der PE liegt.
3. Es gibt eine gute Kooperation des Teams HD mit dem IOS (Institut für optionale Studien). Die Hochschuldidaktik meldet u.a. die Schulungsangebote für Tutor/innen/en an und ist an der programmatischen Arbeit beteiligt.

Das Kerngeschäft des GB Hochschuldidaktik an der UDE kann nicht über befristete Programme finanziert werden. Es umfasst Daueraufgaben die zurzeit nur zum Teil über Haushaltsmittel gesichert sind. Zu klären bleibt teilweise die dauerhafte Finanzierung und Personalstruktur für Aufgaben im Bereich der Tutorienprogramme, des Ausbaus von Beratungsangeboten und der Entwicklung von Gendertrainings. Spezifische Kenntnisse und fachkulturelle Besonderheiten berücksichtigend, eröffnen hochschuldidaktische Angebote multidisziplinäre Einblicke durch den Blick über den Tellerrand der eigenen Disziplin und den fremden Blick auf das eigene Fach. Diese im Kerngeschäft des GB genutzte hochschuldidaktische Kompetenz kann ebenfalls für Aufgaben in den Bereichen Curriculumsentwicklung, Akkreditierungs- und Berufungsverfahren genutzt werden, sofern dafür zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

### **4.3 Geschäftsbereich Karriereentwicklung**

Wir stimmen mit der Aussage des Gutachtens überein, wonach der Geschäftsbereich Karriereentwicklung noch zu schmal aufgestellt ist und ein Ausbau der Angebote erforderlich ist, soll der Anspruch eingelöst werden, fundiert zu einer innovativen Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich beizutragen. Hier sieht sich der GB auf einem guten Weg, einerseits durch inzwischen vom Rektorat zugesagte Mittel für ein UAMR – weites Qualifizierungs- und Vernetzungsprogramm für den wissenschaftlichen Nachwuchs, zum andere durch weitere interne Aufträge aus Fachbereichen. Mit dem Prorektorat für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs ist vereinbart, mit Seminaren zu Schlüsselqualifikationen das geplante universitätsweite Promovierendenprogramm zu unterstützen. In diesem Zusammenhang wird ein höherer Ressourcenbedarf gesehen.

Die breitere Aufstellung des GB beinhaltet allerdings nicht einen Abbau der Programme zur Frauenförderung. Diese stellen wesentliche Elemente des Gleichstellungsprofils der UDE dar, für das die Hochschule im Übrigen eine Auszeichnung (Total E-Quality Award) erworben hat. Insgesamt sieht sich der GB zukünftig als Stelle, die ein differenziertes und flexibles Personalentwicklungsprogramm für den akademischen Bereich unter Einbeziehung von Diversity-Aspekten bereitstellt, um einen Beitrag zur Zielsetzung der Hochschule zu leisten,

die Promovierendenausbildung zu verbessern und leistungsstarke Postdoktorand/inn/en und Professor/inn/en zu gewinnen und zu halten. Voraussetzung dafür ist, wie auch im Gutachten empfohlen, eine Aufgabenklärung mit dem SG OE/PE in der Verwaltung durch das Rektorat, da entsprechende Bemühungen seitens des ZfH bisher ergebnislos verlaufen sind.

Die gut funktionierenden bereichsübergreifenden internen Kooperationen sollen ausgebaut werden. Über die mit der Hochschuldidaktik im vergangenen Jahr erfolgte Aufgabenklärung hinaus ist der GB KE weiterhin offen für Kooperationen, etwa im Bereich der Promovierendenausbildung.

Der Geschäftsbereich spricht sich dafür aus, den Wissenschaftscharakter des ZfH durch Konzeptentwicklung und eigene Forschung zu stärken, die sich an Fragestellungen aus der Hochschule/ den Fachbereichen orientiert (etwa eine Befragung von Promovierenden). Hier werden Entwicklungsperspektiven gesehen, indem das vorhandene Potenzial im ZfH mit Professuren in der Hochschule zusammen gebracht wird, die zu Inhalten der Personalentwicklung/ Weiterbildung forschen und lehren.

#### **4.4 Geschäftsbereich E-Learning**

Das Gutachten beinhaltet den Hinweis auf die Notwendigkeit einer stärkeren Verzahnung mit der "Hochschuldidaktik", den wir ebenso anstreben und auch bereits entsprechende Schritte eingeleitet haben. Die Selbstsicht des GB stimmt mit dem Gutachten überein, wonach der Fokus des GB deutlich auf strukturelle Voraussetzungen für nachhaltiges E-Learning setzt. Dem liegt ein theoretisch-konzeptuelles Modell der Kompetenzentwicklung in Hochschulen zugrunde, das in der Zusammenarbeit mit Kollegen der Universität St. Gallen entstanden ist (s. Kerres, Euler et al.: Handbuch der Kompetenzentwicklung für innovatives E-Learning an Hochschulen, Bern: Huber). Um eine nachhaltige Etablierung innovativer Lehr-Lernformen in der Hochschule zu erreichen, arbeitet der GB arbeitsteilig mit dem ZIM und der E-Competence Agentur.

Tatsächlich arbeitet der GB bereits heute in einer Projektstruktur mit Anderen innerhalb und ausserhalb des ZfH zusammen und beteiligt sich - in tatsächlich geringerem Maße als andere GB - an Standardangeboten des ZfH. Insofern sehen wir den GB in dieser Arbeitsform gut positioniert.

Wir möchten zugleich den beschriebenen Weg weiter gehen, über Einwerbung von Drittmitteln und in Kooperation mit wiss. Einrichtungen Forschungsvorhaben und Dissertationen anregen zu können, die die Arbeit des GB einerseits begleiten und zum anderen Impulse für Innovationsvorhaben in der Universität geben. Im Übrigen sehen wir uns darin bestätigt, dass es wichtig ist, über Publikationen und Vorträge Aufmerksamkeit im wissenschaftlichen Kontext zu erzielen und die Karriereperspektiven unserer Mitarbeitenden zu befördern.

#### **4.5 Arbeitsstelle Gender and Diversity**

Dem Gutachten ist zuzustimmen, dass der Ansatz „Gender & Diversity“ nicht konsequent in allen Geschäftsbereichen umgesetzt wird und die Initiierung von Projekten von Seiten der Arbeitsstelle bislang nur in einem eingeschränkten Maße erfolgte. Dies liegt zum einen an der noch „jungen“ Arbeitsstelle wie auch an den geringen personellen Ressourcen. Bedacht werden müssen in diesem Zusammenhang ebenfalls die zur Verfügung stehenden Kapazitäten in den einzelnen Geschäftsbereichen. Aus den genannten Gründen sowie bereits vorhandener Anknüpfungspunkte zum Thema „Gender“, wurde der Schwerpunkt auf diesen Aspekt gelegt und weitere Diversity-Dimensionen zunächst vernachlässigt. Auch ist

die Schwerpunktsetzung des Prorektorats für Diversity Management, an dem sich orientiert werden soll, erst seit dem Herbst 2008 bekannt. Die hierfür notwendige Expertise zu „Bildung“ und „bildungsfernen sozialen Schichten“ ist in der Arbeitsstelle Gender and Diversity vorhanden und soll in Zukunft stärkere Berücksichtigung bei den Aktivitäten der Arbeitsstelle finden.

Bereits jetzt arbeitet die Arbeitsstelle stark projektförmig. Dies bezieht sich zum einen auf Projekte mit den Geschäftsbereichen als auch auf gemeinsame Projekte mit der Gleichstellungsbeauftragten. Für die Zukunft wäre eine engere, sich abzeichnende, Zusammenarbeit mit dem Prorektorat für Diversity Management wünschenswert, bzw. dass dieses Aufträge erteilt, wie es mit der anstehenden Befragung der Studierenden bereits erfolgt ist.

Die Gutachter kritisieren zu Recht die personelle Ausstattung. Ausreichende Ressourcen sowie längerfristige Perspektiven sollten eröffnet werden. Dies würde nicht nur zu einer Aufwertung des Themas „Gender & Diversity“ - wie im Gutachten gefordert – beitragen, sondern ein umfassender Diversity-Ansatz könnte verfolgt werden.

## **5. Das QM-System der UDE**

Die Gutachter/innen sind gebeten worden, den Projektplan zur Weiterentwicklung des QM-Systems der UDE als ein zukünftiges Projekt des ZfH zu bewerten. Die Empfehlungen der Gutachter/innen entsprechen dabei weitgehend der ursprünglichen Anlage des Projekts. So ist vorgesehen, zunächst das QM-System der UDE weiter zu entwickeln und erst zum Projektende über eine Anmeldung zur Systemakkreditierung zu entscheiden. Die Arbeit soll durch eine/n zusätzliche/n wissenschaftlichen Mitarbeiter/in unterstützt werden und durch ein internationales Audit geprüft werden. Dass sich die Gutachter/innen für eine Verankerung des Projekts im ZfH aussprechen, bestätigt und unterstützt den Projektplan.

## **6. Fazit**

Das ZfH stimmt den Empfehlungen der Gutachtergruppe zu und macht sie sich zu Eigen. Es spricht sich allerdings in Modifikation zu der letzten Empfehlung dafür aus, die Systemakkreditierung nicht erst „längerfristig“, sondern wie vorgesehen nach einem Audit im Jahr 2009 bei einer der dafür zugelassenen Agenturen im Jahr 2010 zu beantragen.

Duisburg, im Februar 2009